العوامل المؤثرة في فرص وصول الموظفين للمواقع القيادية في الأجهزة الحكومية الأردنية من وجهة نظر الموظفين *

أ. د. أنيس الخصاونة **

* تاريخ التسليم: 7/ 9/ 2014م، تاريخ القبول: 3/ 11/ 2014م.
** أستاذ/ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة اليرموك/ إربد/ الأردن.

ملخص:

يتناول البحث أبرز العوامل المؤثرة في التقدم الوظيفي ووصول العاملين في الوزارات والدوائر الحكومية الأردنية للمواقع القيادية من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من 500 موظف اختيروا من المقرات الرئيسة لعشر وزارات في العاصمة عمان، حيث وُزعت استبانة أعدت لأغراض هذه الدراسة. اشتمل البحث على سبع فرضيات اُختبرت باستخدام أساليب إحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار (T) وتحليل التباين الأحادي. وبينت نتائج الدراسة أن العوامل التي تعود للتخرج من الجامعات الأمريكية والغربية، والاعتبارات الأمنية، والوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار، والدعم والتمثيل العائلي والعشائري الذي يحظى به الموظف، والإمكانات المادية والمالية والاقتصادية للموظف، شكلت أبرز العوامل المؤثرة في تعيين الموظفين وترقيتهم للمواقع القيادية في الأجهزة التي يعملون فيها. وقد سجلت الأبعاد الأربعة الأولى المشار إليها آنفا مستوى مرتفعاً من التأثير، واحتلت الرتب الأربعة الأولى في حين جاء ترتيب الإمكانات المادية والمالية والاقتصادية للموظف في الموقع الخامس وبمستوى متوسط. من جانب أخر جاء العامل المتعلق بالجدارة والكفاءة والخصائص القيادية والشخصية للموظف في المرتبة السادسة، من حيث التأثير في تقدم الموظفين وإشغالهم للمواقع القيادية، متبوعاً بالعامل المتصل بالخلفية والانتماءات الحزبية للموظف ومدى دعمه وتأييده السياسي للمواقف الحكومية، يليه أقدمية الموظف ومدة خدمته الحكومية. وقد جاء البعد المتصل بالاعتبارات المستندة للتمثيل الجغرافي أو الديني أو القومي للموظف في الترتيب الأخير، من حيث تأثيره على فرص الموظفين في الوصول للمواقع الإدارية والقيادية في الوزارات التي ينتمون إليها. بينت النتائج بعض التباينات في تقدير المبحوثين لتأثير العوامل محل البحث على فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية، تبعاً للاختلافات في المسمى الوظيفي، الذي اتضح تأثيره على تقديرهم لتأثير خمسة من العوامل العشرة موضع الدراسة. لم تتضمن نتائج الدراسة دعماً كافياً للفرضيات المتصلة بتأثير متغيرات الجنس والمستوى الإداري والمستوى التعليمي والأقدمية والعمر على احتمالات وفرص الموظفين لتقلد المواقع القيادية، وقد تضمن البحث مناقشة وتفسيراً لهذه النتائج وعلاقتها بجهود الإصلاح الإداري والسياسي في الأردن.

Factors influencing Employees’ Chances for Occupying leadership Positions in Jordanian Government apparatus from Employees’ Perspective

Abstract:

This study investigates major factors influencing employees’ prospects for holding leadership positions in Jordanian government in central ministries in Amman. Opinions of 500 employees from ten central ministries were surveyed via a questionnaire which was developed by the author. Seven hypotheses were developed and tested. Statistical techniques such as mean averages, percentages, Standard Deviation, One Way ANOVA, (T) test were utilized. Findings indicated that factors related to graduation from American and western universities, security considerations, mediation and particularistic patterns, paying lip service to superiors, familial and kinship representation and economic and financial status, constituted the most influential five factors effecting employees’ prospects to hold leadership positions. The first four factors have high level of influence, whereas a medium level of influence is by the remaining six factors. Merit and competence occupied the sixth rank in terms of influence followed by political background, and association and seniority, in seventh and eighth ranks respectively. Partial variations in respondents assessments according to job title were manifested, while no adequate support has been provided via the findings to hypotheses pertaining to the impact of gender, administrative rank, educational level, seniority and age. Implications for administrative and political reforms and development were explicated.

مقدمة:

يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير من الباحثين والدارسين والأفراد بشكل عام، لما لهذا الموضوع من أهمية ترتبط بالدور الحيوي الذي يمكن أن تؤديه القيادة في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وغاياتها. وفي الوقت الذي قد يكون حجم الدور الذي تؤديه القيادة في التأثير على مجمل الأداء العام للمنظمات موضع جدل واختلاف بين الدارسين، وذلك لتأثر هذا الأداء بعوامل متعددة إضافة إلى القيادة، فإن المنظمات بأشكالها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية كافة تعدُّ القيادة محوراً من المحاور الأساسية التي يمكن أن يترتب عليها نجاح أو فشل المنظمة. انطلاقاً من هذه الأهمية للقيادة فإن المعايير والأسس التي تحكم عملية اختيار القيادات الإدارية في المنظمات تؤثر في مستوى وكفاءة القيادات التي تتولى توجيه المنظمات واتخاذ القرارات المهمة فيها. وفي الوقت الذي تعدُّ فيه آلية إفراز القيادات عملية مهمة في المنظمات والمؤسسات كلها، عامة أو خاصة، تطوعية أو خيرية، خدمية أو إنتاجية، فإن لوضوح وكفاءة وعدالة هذه الآلية والمعايير أهمية مضاعفة في منظمات القطاع العام، نظراً لما تنهض به هذه المنظمات من مسؤوليات عامة، هدفها وغايتها التجاوب مع مطالب الجمهور واحتياجاته. فالجمهور الذي تستهدفه المنظمات الحكومية هو المواطنون الذين أصبح رضاهم عن مستوى كفاءة الخدمات والمخرجات التي تفرزها المنظمات الحكومية قضية حيوية مهمة، ولها مضامين ليست فقط فنية وإدارية، ولكن سياسية أيضا آخذين بعين الاعتبار عمليات الإصلاح السياسي والإداري، التي تهدف في مجملها إلى تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية، وزيادة كفاءتها في التجاوب مع حاجات المواطنين. هنا يبرز دور القيادة التي تتولى توجيه دفة العمل في الأجهزة الحكومية، والولوج في عمليات استكشاف مواقع الضعف لتصويبها ومواطن القوة لتعزيزها. إن لكفاءة اختيار القيادات الإدارية الحكومية أيضا تأثيراً بالغاً على انتماء الموظفين وشعورهم بالارتباط والالتزام بأهداف المنظمات التي يعملون بها. فالموظفون الذين يشعرون بالشفافية والعدالة والمساواة في المعايير المعتمدة التي تحكم فرز القيادات، وتحدد فرص تقدم العاملين في وظائفهم وترفيعهم للمواقع القيادية في الأجهزة التي ينتمون إليها، يتوقع منهم أن يكونوا أكثر حرصا على تحقيق أهداف وظائفهم، كما يتوقع أن تزداد كفاءة أدائهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم

إن المقدمة آنفة الذكر لا تشير، أو ينبغي أن لا تشير، إلى أن هذا البحث سيتناول أي من نظريات القيادة التقليدية أو المعاصرة أو يناقش جوانب مفاهيمية أو مصطلحات نظرية (constructs) تتصل بالقيادة، فأدبيات القيادة تعج بمثل هذه الدراسات والمؤلفات. بدلاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أبرز العوامل المؤثرة في وصول الموظفين إلى المواقع القيادية في الأجهزة الحكومية الأردنية، من وجهة نظر الموظفين العاملين في هذه الأجهزة والمؤسسات. والحقيقة أن جل اهتمام هذه الدراسة يتركز، بشكل أساسي، على ملامسة مشاعر الموظفين أنفسهم ومعرفة اتجاهاتهم وتقديراتهم لمؤهلات ومحددات التعيين والترقية إلى المواقع القيادية العليا، من رتبة أمين عام/ مدير عام فما دون في الوزارات والدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. إن تناول هذا الموضوع من الناحية الميدانية المستندة إلى استطلاع آراء الموظفين للعوامل الحقيقية، التي تؤدي الدور الأبرز في الوصول للمواقع القيادية العليا في الأجهزة الحكومية الأردنية ينبع من إيمان الباحث بأن معايشة هؤلاء الموظفين واطلاعهم على واقع الأجهزة الإدارية التي يعملون فيها تجعل نتائج هذه البحث أكثر انعكاساً لواقع ما يجري داخل الأجهزة الحكومية من ترقيات وتعيينات في المراكز القيادية العليا، والتي طالما تذمر وعانى من تبعاتها الموظفون أنفسهم وكذلك المواطنون مدعين بأن هذه التعيينات لا تستند إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة.

مشكلة البحث وأهميته:

تتمثل المشكلة البحثية بعدم معرفتنا للعوامل الرئيسة التي تؤثر في تبوؤ الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن للمواقع القيادية. من المتوقع أن يجيب هذا البحث عن الأسئلة الآتية: **ما أبرز العوامل والخصائص التي تمكن الموظفين من تقلد المواقع الإدارية والقيادية في الأجهزة الحكومية الأردنية؟ هل تؤدي الخصائص المتعلقة بالكفاءة والجدارة والمهارات القيادية للموظفين الدور الأبرز في تعيينهم في المواقع القيادية في أجهزتهم؟ هل هناك تباين في تقديرات الموظفين للعوامل المؤثرة في وصول الموظفين للمراكز القيادية، تبعاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟**

تكمن أهمية البحث في مساهمته النظرية المأمولة في رفد أدبيات القيادة بدراسة يمكن أن تشكل إضافة تساعد الباحثين والدارسين على الإفادة من نتائجها والبناء عليها، علماً بأن هناك ندرة في مثل هذه الدراسات على المستويين المحلي والعربي. بحدود

علم الباحث لا يوجد دراسة علمية منشورة في الأردن مماثلة لهذه الدراسة. أما ما يتعلق بالجانب العملي فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تكون ذات فوائد عملية وتطبيقية في مجال الإصلاح والتطوير الإداري، وبخاصة في ظل التنامي في مسيرة الديمقراطية في الأردن، وما واكبها من انفتاح ملحوظ للأجهزة الحكومية على جماهيرها المستهدفة، وشفافية في عملياتها وقراراتها نتيجة لتزايد المساءلة السياسية والإدارية للعاملين في هذه الأجهزة من قبل الهيئات الرقابية والسياسية المعينة والمنتخبة.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

1. معرفة أبرز العوامل المؤثرة في وصول الموظفين إلى المواقع القيادية في الأجهزة الحكومية الأردنية، من وجهة نظر الموظفين العاملين في هذه الأجهزة.

2. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية مهمة في تقدير الموظفين للعوامل المؤثرة في وصولهم للمواقع القيادية في الأجهزة الحكومية تعزى لخصائصهم الوظيفة والاجتماعية.

التعريفات الإجرائية للمتغيرات الرئيسية للبحث:

لغايات هذا البحث يكون للمصطلحات الرئيسية المستخدمة المعاني والدلالات الآتية:

♦ **أولا**: المواقع القيادية في الأجهزة البيروقراطية: تشمل جميع المواقع القيادية من رتبة أمين عام وزارة ومدير عام دائرة ومدير دائرة أو وحدة إدارية فما دون.

♦ **ثانيا**: العوامل المؤثرة في فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية في الأجهزة البيروقراطية: تم اعتماد وتصنيف عشرة أبعاد أو عوامل مفترضة مؤثرة في هذا الإطار وهي:

- الكفاءة والخصائص القيادية والشخصية للموظف: يتعلق هذا البعد بالجدارة في أداء الموظف وممارسته لتخصصه، وقدراته القيادية، واستقامته، وإخلاصه، وعلاقاته بزملائه، وإبداعه، ولياقته وجرأته وقدرته على الاتصال والحوار والإقناع.

- الدعم والتمثيل العائلي والعشائري الذي يحظى به الموظف: يشمل هذا البعد الدعم والتدخل من العشيرة التي ينتمي إليها الموظف، أو الاعتبارات التمثيلية للعشيرة أو القبيلة،

أو نتيجة انتماء الموظف لعائلة تقلد فيها أحد الوالدين أو الأشقاء مناصب وزارية أو نيابية أو إدارية عليا في الدولة.

- الوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار: يشمل ذلك الصلات والعلاقات الشخصية للموظف مع مراكز السلطة والنفوذ في الدولة، والتقرب والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار وطاعتهم وعدم انتقادهم.

- أقدمية الموظف ومدة خدمته في الأجهزة الحكومية: يتعلق هذا البعد بعدد سنوات خدمة الموظف في العمل الحكومي.

- الخلفية والانتماءات الحزبية للموظف ومدى دعمه وتأييده السياسي للمواقف الحكومية: يشمل ذلك الخلفية السياسية والحزبية، ومدى تأييد الموظفين باستمرار لسياسات الحكومة ومواقفها من القضايا العامة.

- الإمكانات المادية والمالية والاقتصادية للموظف: يتعلق بالملاءة المالية والإمكانات الاقتصادية للموظف.

- اعتبارات مستندة للتمثيل الجغرافي أو الديني أو القومي أو الطائفي.

- عامل الصدفة والعشوائية.

- اعتبارات تعود للجامعات (أمريكية أو غربيه) التي تخرج منها الموظفين.

- اعتبارات أمنية: تتعلق هذه الاعتبارات بالسجل الأمني للموظف، ودعم وتزكية الدوائر الأمنية لشغله مواقع قيادية في الدوائر الحكومية.

♦ **ثالثا**: الخصائص الاجتماعية والإدارية للمبحوثين وتتضمن ما يلي:

- المستوى العلمي للموظف: أعلى مؤهل أو شهادة علمية حصل عليها الموظف.

- أقدمية الموظف في الخدمة: عدد سنوات الخدمة التي قضاها الموظف في الوزارة أو الدائرة الحكومية.

- المستوى الإداري للموظف في المنظمة: يشير هذا المتغير إلى ما إذا كان الموظف يخدم حالياً أو سبق أن خدم في مواقع إشرافية، كان من خلالها مسؤولاً عن موظفين آخرين.

- المسمى الوظيفي للوظيفة: يتضمن ترتيب أو موقع الوظيفة التي يشغلها الموظف في الهيكل التنظيمي للوزارة أو الدائرة مثل وظائف مدير ومساعد مدير ورئيس قسم ورئيس شعبة وموظف تنفيذي.

الدراسات السابقة:

تتسم عملية التعيين والترقية للمواقع العليا في البيروقراطيات، في الدول المتقدمة، باستنادها إلى حد كبير إلى أسس الموضوعية والجدارة والكفاءة واللاشخصية وغيرها من الخصائص السلوكية للمنظمات البيروقراطية. تكاد هذه الخصائص تكون منسجمة إلى حد كبير مع خصائص المنظمات البيروقراطية التي ذكرها العالم الألماني ماكس فيبر، في نموذجه المعروف بالنموذج المثالي للبيروقراطية (Heady,1991). أما الدول النامية فإن خصائص وأداء المنظمات البيروقراطية فيها لا ينسجم كثيراً مع نظيراتها في الدول المتقدمة، كما تتباين إلى حد كبير مع الخصائص المعروفة للبيروقراطية والمشار إليها أعلاه. ويأتي في مقدمة هذه الخصائص اختيار الموظفين وتعيينهم وترقياتهم، حيث تتأثر هذه العمليات والتعيين بعوامل أخرى غير تلك المتعلقة بالأداء الفعلي لهؤلاء الموظفين، ومدى إنجازهم لأهداف المنظمات التي ينتمون إليها (Riggs, 1964) . وقد أشار (Caiden) إلى أن النخب الاجتماعية في الدول النامية تسعى للتغلغل والسيطرة على المؤسسات الاجتماعية الرئيسة، وفي مقدمتها البيروقراطية الحكومية، حيث تجد بعض المجموعات القادمة من المدن، والحاصلة على تعليم جيد، وتتمتع بمستويات اقتصادية عاليه، وروابط وصلات متميزة مع مراكز السلطة، تجدها ممثلة بشكل أكبر من المجموعات الأخرى التي لا تمتلك هذه الخصائص، وتشعر بالتمييز ضدها، وأنها لا تستطيع الوصول إلى هذه المؤسسات والموارد العامة (Tummala،1982) . وتؤثر الصلات العشائرية والعلاقات الشخصية على عمل الأجهزة البيروقراطية وأدائها، واختيار العاملين فيها وتعيينهم وترقيتهم. ففي فنزويلا يتم التعيين والترقية لكثير من الوظائف في الأجهزة الحكومية بمعزل عن أسس الكفاءة والجدارة، فضلاً عن أن قواعد الترقية والتقدم الوظيفي غير واضحة (هنري جومين، 1998) . وينطبق الأمر نفسه على عمليات الاختيار والتعيين في البيروقراطية الباكستانية، حيث تؤدي صلات القربى دوراً بارزاً في إعاقة البيروقراطية، وتؤثر الوساطة والمحسوبية والولاء القبلي وانتشار الفساد سلبا على أداء هذه البيروقراطية (إسلام، 2004) . ويتكرر هذا النمط في تعيين الموظفين الحكوميين وتعيينهم في الأجهزة البيروقراطية الإرتيرية، حيث لا تستند هذه العملية لقواعد وأسس الجدارة والكفاءة، وإنما تتم وفقاً للعلاقات الشخصية والانتماءات السياسية (سويترز، وتسما، 2004) . أما في الإمارات العربية المتحدة، فإن ضعف أو عدم كفاية القواعد والمعايير التي يُقوَّم بموجبها أداء الموظفين الحكوميين قد أدى إلى صعوبة التمييز بين الموظفين الجيدين من غيرهم، إضافة إلى صعوبة تحديد الحاجات التدريبية الحقيقية للموظفين في الأجهزة الحكومية (أحمد أبو سن وآخرون، 1988) . وفي دراسة لاحقة أكد كل من قاسم وشاهين أن غياب

أو عدم تطبيق معايير موضوعية، لتقويم الأداء عند تعيين الموظفين في المواقع القيادية العليا في الأجهزة الحكومية الاتحادية، قد أدى بالموظفين في هذه المواقع إلى كثير من السلوكيات والتصرفات غير الإيجابية، وذلك للتغطية على ضعف تأهيلهم وتدني كفاءتهم، مما أعاق بالتالي جهود التنمية في دولة الإمارات (قاسم، وعبد الرحيم شاهين، 1994) . وقد أظهرت دراسة لاحقة لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية، في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر الموظفين الاتحاديين، أن هنالك مستوى متوسطاً من الانسجام والتناغم بين القيم البيروقراطية مجتمعة والقيم الاجتماعية السائدة في دولة الإمارات العربية المتحدة. كما بينت الدراسة أيضا أن هناك مستوى متوسطاً من الانسجام بين كل قيمة من القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية، باستثناء قيمة الوقت التي أظهر تقدير المبحوثين أن مستوى انسجامها مع القيم الاجتماعية هو مستوى عال. وفي السياق ذاته أكدت دراسة لإشكالية الأداء الإداري في الدول العربية، ومن ضمنها الأردن، أن من بين أبرز المعوقات والتحديات التي تواجهها الإدارة العامة في هذه الدول غياب الأسس والمعايير الموضوعية الواضحة التي يتم في اختيار وإعداد القيادات الإدارية وإعدادها (الذنيبات، 1998: 275-314) . وأشار الخصاونة إلى أن العلاقات والصلات الشخصية تتدخل بشكل كبير في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين في الأجهزة البيروقراطية الأردنية، وأن هذا التدخل ينجم عنه تأثيرٌ ضارٌ جداً على أداء الموظفين، حيث يتأثر تقويم أداء الموظف وتقدمه الوظيفي، إلى حد كبير، بهذه العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين (Khassawneh،1994) ، كما بين الباحث نفسه، في دراسة أخرى، أن ضعف جدارة القيادة الإدارية والتزامها يشكلان أبرز معوقات الإصلاح والتطوير الإداري في الأردن (Khassawneh،1999) إلى جانب ذلك كشفت دراسة أخرى عن مستوى متوسط من الانسجام بين القيم البيروقراطية المتصلة بخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل، والخضوع لسلطة الرؤساء، والتخصص الوظيفي، والأقدميه في الترقية، والموضوعية، والجدارة في التعيين والترقية مع القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع الأردني، مقارنة بمستوى منخفض من الانسجام فيما يتعلق بالقيمة الرسمية في العلاقات (المعايطه، 2005) . أما العوامل المؤثرة في فرص الموظفين الأردنيين للوصول إلى المواقع القيادية في الأجهزة البيروقراطية، فلا توجد دراسة منشورة واحدة (بحدود علم الباحث) تناولتها باستثناء دراسة (Khassawneh،1993) التي بحثت في الخصائص الاجتماعية والمسارات الوظيفية للأمناء والمديرين العامين في الوزارات والدوائر الحكومية في الأردن في الفترة 1950-1991، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم الأمناء والمدرين العامين كانوا من حملة الشهادات الجامعية، وقد تخرجوا

من الجامعات الأمريكية والغربية بتخصصات في القانون والآداب والاقتصاد والهندسة. وعليه فإن من المأمول أن تكشف الدراسة الحالية عن العوامل والظروف التي تمكن بعض الموظفين دون غيرهم من الوصول للمواقع القيادية في الوزارات والأجهزة الحكومية، وما إذا كان أداء الموظفين وإنجازهم وإتقانهم لعملهم تشكل العوامل الأهم والأبرز في تعيينهم أو ترقيتهم للمواقع القيادية في الدوائر التي ينتمون إليها. إن التساؤلات الكثيرة لدى الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية ولدى العديد من المواطنين والمهتمين بالشأن العام في الشارع الأردني، يجعل من نتائج هذه الدراسة إضافة معتبرة إلى المكتبة الأردنية، في مجال إعداد القيادات الإدارية وتعيينها وترقيتها في الأجهزة الحكومية، كما يمكن أن تكون عوناً لمتخذي القرارات المتعلقة بإصلاح وتطوير الإدارة العامة الأردنية، خصوصا في ظل تنامي المطالبات شعبية لتوفير العدالة والمساواة في الفرص المتاحة لكافة شرائح المجتمع، ومن ضمنها بالطبع الموظفون العاملون في أجهزة الدولة.

فرضيات البحث:

- **الفرضية الأولى**: العوامل المتعلقة بالاعتبارات الأمنية، والوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار، والدعم والتمثيل العائلي والعشائري، والإمكانات المادية والمالية والاقتصادية للموظف، هي أكثر العوامل تأثيراً على إمكانات الموظفين وفرصهم في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات التي يعملون فيها.

- **الفرضية الثانية**: هنالك فروق معنوية مهمة، في تقدير المبحوثين لمستوى تأثير كل من العوامل العشرة المعتمدة في هذا البحث على إمكانات الموظفين وفرصهم في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات التي يعملون فيها، تعزى إلى جنس الموظف.

- **الفرضية الثالثة**: هنالك فروق معنوية مهمة، في تقدير المبحوثين لمستوى تأثير كل من العوامل العشرة المعتمدة في هذا البحث على إمكانات الموظفين وفرصهم في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات التي يعملون فيها، تعزى إلى المستوى الإداري للموظف.

- **الفرضية الرابعة**: هنالك فروق معنوية مهمة، في تقدير المبحوثين لمستوى تأثير كل من العوامل العشرة المعتمدة في هذا البحث على إمكانات الموظفين وفرصهم في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات التي يعملون فيها، تعزى إلى المسمى الوظيفي للوظيفة التي يشغلها الموظف.

- **الفرضية الخامسة**: هنالك فروق معنوية مهمة، في تقدير المبحوثين لمستوى تأثير كل من العوامل العشرة المعتمدة في هذا البحث على إمكانات الموظفين وفرصهم

في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات التي يعملون فيها، تعزى إلى المستوى التعليمي للموظف.

- **الفرضية السادسة**: هنالك فروق معنوية مهمة، في تقدير المبحوثين لمستوى تأثير كل من العوامل العشرة المعتمدة في هذا البحث على إمكانات الموظفين وفرصهم في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات التي يعملون فيها، تعزى إلى أقدمية الموظف في الخدمة الحكومية.

- **الفرضية السابعة**: هنالك فروق معنوية مهمة، في تقدير المبحوثين لمستوى تأثير كل من العوامل العشرة المعتمدة في هذا البحث على إمكانات الموظفين وفرصهم في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات التي يعملون فيها، تعزى إلى عمر الموظف.

مجتمع المبحوثين وعينتهم:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات الحكومية البالغ عددها 22 وزارة. ولأغراض جمع البيانات اللازمة، اختيرت عينة عشوائية مكونة من عشر وزارات وهي: المياه والري، الأوقاف والمقدسات والشؤون الإسلامية، التخطيط والتعاون الدولي، السياحة والآثار، الصناعة والتجارة، العمل، الطاقة والثروة المعدنية، الشؤون البلدية والقروية، الشؤون الاجتماعية، والمالية. أما حجم العينة من الموظفين فقد بلغ (500) موظف، اختيروا باستخدام العينة الطبقية التناسبية المتساوية، وقد وُزِّع ما مجموعه (50) استبانة في كل من الوزارات العشر المشمولة بالعينة. ونظراً لصعوبات تتعلق بعدم القدرة على الحصول على قوائم كاملة بأسماء الموظفين الفعليين العاملين في كل وزاره أو/ و عدم تواجد الموظفين المشمولين في العينة في أماكن عملهم فقد اضطر الباحث إلى توزيع الاستبانات على الموظفين المتواجدين في مكاتبهم بطريقة عرضية. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة ليست عشوائية بالمعنى الإحصائي للكلمة، فإن الباحث يعتقد بأن العينة تشكل أساساً مناسباً لتجميع المعلومات اللازمة لإجراء هذا البحث.

أداة جمع المعلومات:

لغايات جمع البيانات اللازمة لإجراء هذا البحث طوَّر الباحث استبانة تنسجم مع الأبعاد والعوامل المفترضة المؤثرة في فرص الموظفين في الوصول إلى المواقع القيادية في الأجهزة الحكومية الأردنية. ولأغراض التأكد من صدق أداة الدراسة عُرضت على ستة من الخبراء المشهود لهم في موضوع الدراسة، وقد رُوجعت ملاحظاتهم وأجريت التعديلات الضرورية في ضوئها. وقد تكونت الاستبانة من جزأين، تكون الجزء الأول منها من ثمانية

أسئلة تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، في حين تكون الجزء الثاني من (29) فقرة تتعلق بالعوامل المفترضة التي تؤثر في فرص الموظف في الوصول للمواقع القيادية في الأجهزة الحكومية، وهذه الفقرات مستمدة من الأبعاد العشرة المفترضة المؤثرة، في فرص الموظف في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات والأجهزة الحكومية، وعلى النحو الآتي:

- الكفاءة والخصائص القيادية والشخصية للموظف: وتقيسه الفقرات أرقام 10+9 +11+12+13+15+16+22+23+28+30+31
- الدعم والتمثيل العائلي والعشائري الذي يحظى به الموظف: وتقيسه الفقرات ذوات الأرقام 32+27+14.
- الوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار: وتقيسه الفقرات ذوات الأرقام 34+21+18+17.
- أقدمية الموظف ومدة خدمته الموظف في مجال الخدمة العامة: وتقيسها الفقرة (20) .
- الخلفية والانتماءات الحزبية للموظف ومدى دعمه وتأييده السياسي للمواقف الحكومية: وتقيسها الفقرتان 35+19.
- الإمكانات المادية والمالية والاقتصادية للموظف: وتقيسها الفقرة (33) .
- اعتبارات مستندة للتمثيل الجغرافي أو الديني أو القومي للموظف وتقيسها الفقرات 26+25+24.
- عامل الصدفة والعشوائية: وتقيسه الفقرة (29) .
- الاعتبارات التي تعود للجامعات (أمريكية أو غربيه) التي درس فيها الموظفون: وتقيسها الفقرة ذات (36) .
- اعتبارات أمنيه: وتقيسها الفقرة (37) .

صيغت فقرات الاستبانة بأسلوب ليكرت الخماسي (Likert– scale) ، حيث وُضعت خمسة خيارات للإجابة، تعكس مدى موافقة المبحوث على مضمون الفقرة كعامل مؤثر في فرصة الموظف في الوصول للمواقع القيادية في الوزارة أو الدائرة التي يعمل فيها، وتمثل درجة (5) أعلى مستوى للموافقة، في حين تمثل درجة (1) أدنى درجات الموافقة. وفيما يتعلق بدرجة الثبات في إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، فقد قام الباحث بتحليل الارتباط بين هذه الفقرات لتحديد درجة الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام الحزمة

الإحصائية (SPSS) . وبناء على نتائج التحليل بلغ معامل كرونباخ ألفا قدره (0.779) ، مما يؤشر إلى ملاءمة فقرات الاستبانة. ويبين الجدول (1) معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من الأبعاد العشرة موضع الدراسة، باستثناء الأبعاد التي خصص لقياسها فقرة واحدة مما يجعل من المتعذر تحديد معامل الاتساق الداخلي، إذ يتطلب الأمر وجود أكثر من فقرة للمقارنة بينها.

الجدول (1)

معامل كرونباخ ألفا للعوامل المؤثرة في فرص الموظفين
في الوصول للمواقع القيادية في الأجهزة البيروقراطية

م	أبعاد توجه الأجهزة الحكومية نحو الأداء	معامل كرونباخ ألفا
1	الكفاءة والجدارة والخصائص القيادية والشخصية للموظف	.895
2	الدعم والتمثيل العائلي والعشائري الذي يحظى به الموظف	.811
3	الوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار	.816
4	أقدمية الموظف ومدة خدمة الموظف في مجال الخدمة العامة	فقرة واحدة فقط
5	الخلفية والانتماءات الحزبية للموظف ومدى دعمه وتأييده السياسي للمواقف الحكومية	.390
6	الإمكانات المادية والمالية والاقتصادية للموظف	فقرة واحدة فقط
7	اعتبارات مستندة للتمثيل الجغرافي أو الديني أو القومي للموظف	.814
8	عامل الصدفة والعشوائية	فقرة واحدة فقط
9	اعتبارات تعود للجامعات (أمريكية أو غربيه) التي درس فيها الموظفين	فقرة واحدة فقط
10	اعتبارات أمنيه	فقرة واحدة فقط
	الأبعاد مجتمعة	.779

بلغ عدد الاستبانات التي وُزِّعت (500) استبانة وقد تم استعادة (371) منها، وبنسبة عائد بلغت (74%) وقد اُستثنيت (27) استبانة لعدم صلاحيتها أو عدم تعبئتها حسب الأصول، مما جعل عدد الاستبانات الصالحة للاستخدام (344) استبانة، وبنسبة (69%) من العدد الإجمالي الذي وُزِّع على عينة الموظفين محور البحث.

منهجية البحث:

لتنفيذ هذا البحث اُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، لوصف مستوى تأثير كل من العوامل العشرة المشار إليها في هذا البحث على حظوظ الموظفين في التعيين أو الارتقاء

إلى الوظائف القيادية، في الوزارات التي يعملون فيها. ولهذه الغاية تم التعامل مع بيانات البحث لتحديد مستوى تأثير كل من العوامل العشرة المؤثرة في فرص الوصول للمواقع القيادية، حسب المعادلة الآتية: (عدد المستويات– 1) / 3 =33و1 ليصبح المعيار كالآتي: تؤشر الإجابات التي يتراوح متوسطها بين 2.33 – 1 إلى مستوى منخفض من التأثير؛ أما الإجابات التي يتراوح متوسطها من 2.34–3.67 فتؤشر إلى مستوى متوسط في حين يعكس متوسط الإجابات بين 3.68–5 مستوى عالياً من التأثير. ضمن هذا السياق، سيتم ترتيب العوامل العشرة محور البحث حسب مستوى تأثير كل منها على إمكانات الموظفين وفرصهم في الوصول للمواقع القيادية، وذلك من خلال احتساب متوسط إجابات المبحوثين على جميع الأسئلة المكونة لكل عامل. أما الأساليب الإحصائية المستخدمة، فتشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T) ، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل فيشر (Fisher’s LDC) . ثم الإفادة من البرنامج الإحصائي (SPSS) لغايات إجراء العمليات الإحصائية الضرورية كافة واختبار فرضيات البحث.

النتائج والمناقشة:

◄ **الفرضية الأولى**: العوامل المتعلقة بالاعتبارات الأمنية، والوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار، والدعم والتمثيل العائلي والعشائري، والإمكانات المادية والمالية والاقتصادية للموظف، هي أكثر العوامل تأثيراً على إمكانات الموظفين وفرصهم في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات التي يعملون فيها. يبين الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، ونتائج اختبار (T) للعينة الأحادية لتقديرات المبحوث.

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار (T) للعينة الأحادية للعوامل المؤثرة في فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات التي يعملون فيها.

الفقرات	العوامل المؤثرة في فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية	متوسط حسابي	انحراف معياري	أهمية نسبية	رتبة العامل	مستوى التأثير	قيمة (T)	أهمية (T)
36	الجامعات (أمريكية أو غربيه) التي درس فيها الموظف	3.7982	1.31211	75.964%	1	مرتفع	11.251	.000*
37	اعتبارات أمنية	3.7715	1.14357	75.43%	2	مرتفع	12.385	.000*
17+18+ 21+34	الوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار	3.7409	.98233	74.818%	3	مرتفع	13.701	.000*

الفقرات	العوامل المؤثرة في فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية	متوسط حسابي	انحراف معياري	أهمية نسبية	رتبة العامل	مستوى التأثير	قيمة (T)	أهمية (T)
14+27+32	الدعم والتمثيل العائلي والعشائري للموظف	3.7071	1.10465	74.142%	4	مرتفع	11.628	.000*
33	الإمكانات المادية والمالية للموظف	3.5178	1.26865	70.356%	5	متوسط	7.503	.000*
9+10+11+12+13+15+16+22+28+30+23+31	الكفاءة والخصائص القيادية والشخصية	3.3699	.77691	67.398%	6	متوسط	8.411	.000*
19+35	الانتماء الحزبي ومدى التأييد للمواقف الحكومية	3.2977	.89037	65.954%	7	متوسط	6.173	.000*
20	مدة خدمة الموظف في مجال العمل العام	3.1794	1.18254	63.588%	8	متوسط	2.798	.01*
29	عامل الصدفة والعشوائية	2.8525	1.26938	57.05%	9	متوسط	- 2.139	.066
24+25+26	التمثيل الجغرافي أو الديني أو القومي	2.8036	1.08347	56.072%	10	متوسط	- 3.323	.002*

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (2) إلى أن العوامل المتصلة بالجامعات التي تخرج منها الموظف (جامعات أمريكية أو غربية) ، والاعتبارات الأمنية، والوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار، والدعم والتمثيل العائلي والعشائري، والإمكانات المادية والمالية والاقتصادية للموظف، تشكل أبرز العوامل وأكثرها تأثيراً في فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية في الأجهزة البيروقراطية، حيث بلغت متوسطات إجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بهذه العوامل 3.7982، 3.7715، 3.7409، 3.7071، 3.5178 على التوالي.والحقيقة، وفقاً للمعيار المعتمد لأغراض تحديد مستوى تأثير العامل في فرص الموظفين في الوصول إلى المواقع القيادية في الوزارات والأجهزة الحكومية، فإن كل العوامل المشار إليها، باستثناء الإمكانات المادية والمالية والاقتصادية للموظف، قد سجلت مستويات مرتفعة في التأثير على تقدم ووصول الموظفين لهذه المواقع القيادية.ومن جانب آخر أشارت إجابات المبحوثين إلى أن العوامل الخمسة الأخرى محور الدراسة جاءت أقل تأثيراً على فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية في الأجهزة

الحكومية، وقد سجلت جميعها مستويات متوسطة من التأثير.فقد بلغت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بعوامل الكفاءة والجدارة والخصائص القيادية والشخصية للموظف، والخلفية والانتماءات الحزبية له، ومدى دعمه وتأييده السياسي للمواقف الحكومية، وأقدمية الموظف ومدة خدمته في مجال الخدمة العامة، وعامل والعشوائية، والاعتبارات المستندة للتمثيل الجغرافي أو الديني أو القومي للموظف 3.3699، 3.2977، 3.1794، 2.8525، 2.8036 على التوالي، علما بأن جميع هذه المتوسطات وفقا لنتائج اختبار (T) ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى الدلالة المشار إليها في الجدول (2) .وفي الوقت الذي توفر فيه هذه النتائج دعماً واضحاً للفرضية الأولى للبحث، باستثناء دخول عامل إضافي مؤثر، لا بل الأكثر تأثيرا، في فرص تعيين الموظفين في المواقع القيادية، وهو مكان الجامعة التي تخرج منها الموظف (جامعات أمريكية أو غربية) ، فإن الاستنتاجات التي يمكن ملاحظتها واستخلاصها من هذه البيانات والنتائج تشير إلى أن كفاءة وجدارة الموظفين وخصائصهم القيادية، والشخصية ليست في مقدمة العوامل، لا بل ليست ضمن العوامل الخمسة الأكثر تأثيرا في وصول الموظفين للمواقع القيادية في وزارات وأجهزة تنص قوانينها وأنظمتها وتعليماتها على أن التقدم الوظيفي والإداري يستند إلى كفاءة الأداء الفعلي وجدارة الموظف.وعلى الرغم من أن مستوى تأثير الجدارة والكفاءة في فرص تقدم الموظفين وإشغالهم لمواقع قيادية قد جاء متوسطاً، مقارنة بمستويات مرتفعة لعوامل ليست ذات صلة بالجدارة والكفاءة والمهارات القيادية، فإن ذلك يتسبب في اختلالات كبيرة في سوية ومجمل الأداء العام للأجهزة البيروقراطية، من خلال تمكين الموظفين غير المؤهلين من احتلال مواقع قيادية، مما ينعكس سلباً على قراراتهم وإدارتهم، ناهيك عما يمكن أن يسببه هذا من هدر للطاقات القيادية الكفوءة وإحباطها وإبقائها في الصفوف الخلفية.العمل في الأجهزة البيروقراطية عمل فني مهني يستند، أو ينبغي أن يستند بالأساس، إلى التخصص الوظيفي، وما ينظم التقدم والتطور فيه منظومة قواعد وأسس محورها وجوهرها قدرة الموظف وكفاءته في أداء وظيفته، إذا ما أريد لهذه الأجهزة أن تنمي لدى العاملين فيها الشعور بالعدالة وتعزز فيهم سلوك المواطنة التنظيمية.إن ما يلفت الانتباه في النتائج سالفة الذكر هو احتلال الجوانب والاعتبارات الأمنية مقدمة العوامل المؤثرة في تعيين الموظفين وتقدمهم وتقلدهم للمواقع القيادية، وهذا الاعتبار يتأثر برضا المؤسسات الأمنية وتوصياتها، أو عدم اعتراضها على تعيين الموظفين في مواقع قيادية في الأجهزة الحكومية.بالتأكيد أن هذه الموافقة أو عدمها ليس لها صلة من قريب أو بعيد بأداء الموظف وكفاءته في عمله أو استعداداته القيادية.في حين لا يوجد ما يشير في الأنظمة والتشريعات الناظمة لعملية التعيين والترقية للمناصب

القيادية إلى الرضا الأمني، طبعا باستثناء الجوانب الجرمية والجنائية، فإن الموظفين لا يعرفون بالضرورة شيئا عن سجلاتهم لدى الدوائر الأمنية، ولا يعلمون إن كان هناك اعتراض أو إشارات استفهام (Veto) ، تحول دون تعيينهم أو تقدمهم الوظيفي، آخذين بالحسبان أن الموافقة أو التوصية الأمنية بتعيين أو عدم تعيين الموظفين في مواقع قيادية لا يتم تجاوزها، حيث تتوقف عملية التعيين حتى لو توافرت الأسباب والمتطلبات الفنية كلها للتعيين في الوظيفة القيادية.ولعله من المفيد الإشارة في هذا السياق إلى أن الاعتبارات الأمنية تركز بشكل أساسي على اعتبارات ومواقف سياسية، مستندة إلى أراء وسلوكيات سياسية معلنه للموظف، أو مستمدة من تقارير استخبارية، وأحياناً يشكل دعم الموظفين وتعاونهم مع هذه الدوائر الأمنية عاملاً مهماً يسهم في تطورهم الوظيفي.إن ما يتم تداوله في الأوساط السياسية والشعبية، حول تغلغل الدوائر الأمنية وتدخلها في التعيينات القيادية والشؤون الطلابية في مؤسسات التعليم العالي وأجهزة الدولة الأخرى، قد أفرز مطالبات شعبية متزايدة، وبخاصة في هذه المرحلة للحد من مثل هذا التدخل.من جانب آخر وبمعزل عن الاعتبارات الأمنية المشار إليها آنفا، فإن الأثر الكبير لعوامل أخرى تعود إلى الوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار، والدعم والتمثيل العائلي والعشائري الذي يحظى به الموظفون، والإمكانات المادية والمالية والاقتصادية لهم على إمكاناتهم وفرصهم في التقدم الوظيفي، وإشغال مواقع قيادية في الأجهزة التي يعملون فيها، يشير إلى أن اعتبارات ومؤشرات وخصائص ليست ذات صلة بالأداء الفني والجدارة والخصائص القيادية للموظف تأخذ الأولوية عند تعيين الموظفين وترقيتهم للوظائف القيادية.وحتى العامل المتصل بالتخرج من جامعات أمريكية أو غربية، الذي احتل الموقع الأول في التأثير على فرص تعيين الموظفين وترقيتهم في المواقع القيادية، فإنه ليس مؤشراً على الاهتمام باعتبارات الأداء، بقدر ما يعكس اتجاهات انطباعية وتفضيلية من قبل متخذي القرار للمنتج الغربي ولخريجي الجامعات الغربية وإتقان اللغة الأجنبية، وإلا كيف يمكن استيعاب أن الآلاف من خريجي الجامعات الأمريكية والغربية كلهم من ذوي الكفاءات العالية، في الوقت الذي لا تحظى فيه بعض هذه الجامعات بالسمعة الحسنة، ولا حتى باعتراف من قبل مؤسسات الاعتراف الأكاديمي الدولي ولا اعتراف وزارة التعليم العالي في الأردن.وأعتقد أن هذا العامل يشير إلى أن خريجي الجامعات الأمريكية والغربية لهم فرصة أكبر في الوصول للمواقع القيادية في الأجهزة التي يعملون فيها، مقارنة بنظرائهم من خريجي الجامعات المحلية أو الجامعات العربية أو جامعات دول المنظومة الاشتراكية سابقا، نظرا للاتجاهات الانطباعية والتفضيلية للجامعات الغربية المشار إليها آنفا.إن الدور البارز الذي تؤديه كل من اعتبارات الوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء

وأصحاب القرار، والدعم والتمثيل العائلي والعشائري الذي يحظى به الموظف في التأثير على فرصه في الوصول إلى المواقع القيادية في الأجهزة الحكومية، لا يدع مجالا للشك في تقدم اعتبارات غير مهنية وغير وظيفية وغير بيروقراطية على اعتبارات الأداء والإنجاز والكفاءة.وفي الوقت الذي يعد تدخل هذه الاعتبارات في تعيين الموظفين وترقيتهم إلى المواقع القيادية انتهاكا واضحاً لقوانين ولوائح الخدمة المدنية، وتعارضاً مع التصريحات والمواقف المعلنة للحكومة والسياسيين والرؤساء وأصحاب القرار، فإن هذه الفجوة بين ما يقال وما يطبق على الأرض، أو بين ما تنص عليه القوانين والأنظمة والتشريعات، وبين ما يُنفَّذ في الوقع يمثل حالة من الازدواجية اصطلح على تسميتها، حسب نظرية المجتمع المنشوري للعالم المشهور فرد رجز، بالشكلية أو الرسمية ((Formalism (Riggs،1964)) .إن دعوات وجهود الإصلاح والتطوير السياسي والإداري ومكافحة الفساد الإداري والوساطة والمحسوبية وتدخل العلاقات والاعتبارات العائلية والعشائرية والشللية في تعيين الموظفين في المواقع القيادية في الأجهزة الحكومية، ستظل تواجه تحديات حقيقة تجعل من نجاحها في رفع سوية العمل في وزارات ومؤسسات الدولة موضع تسآؤل واستفهام كبيرين، إلا إذا رافق هذه الجهود والدعوات تطبيق فعلي لمضامينها واستبعاد للآراء السياسية والاعتبارات الأمنية والتمثيل العشائري والعائلي، عند تعيين الموظفين وترفعيهم لمواقع قيادية في الدوائر التي ينتمون لها.ولما كان إشغال المواقع القيادية، وبخاصة العليا منها، في الأجهزة البيروقراطية يتطلب موافقات أمنية ويخضع لتدخلات ورغبات وتفضيلات سياسية قد تهدف إلى مراعاة جوانب متعلقة بتمثيل عشائري أو عائلي، فإن توافر الإرادة السياسية الحقيقية المؤمنة بقيم الجدارة والكفاءة تشكل شرطاً ومتطلباً أساسياً، لنجاح جهود الإصلاح السياسي والإداري في أجهزة الدولة ومؤسساتها.

◄ **ثانيا- اختبار الفرضيتين الثانية والثالثة:** تشير هاتان الفرضيتان إلى أن هنالك فروقا معنوية مهمة في تقدير المبحوثين لمستوى تأثير كل من العوامل العشرة المعتمدة في هذا البحث على فرص الموظفين، في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات، تعزى إلى كل من جنس الموظف ومستواه الإداري في المنظمة، مع التأكيد أن المقصود بالمستوى الإداري للموظف هو خدمة الموظف الحالية أو السابقة في مواقع إشرافية. ونظراً للطبيعة المزدوجة أو الثنائية لهذين المتغيرين، فقد اُستخدم اختبار (T) للعينة الثنائية لدراسة ما إذا كان هناك فروق معنوية مهمة، في تقديرات المبحوثين لتأثير كل من العوامل العشرة على فرص الموظفين، في الوصول للمواقع القيادية في وزاراتهم، تعزى إلى جنس الموظف ومستواه الإداري في المنظمة.والجدولين (3) و (4) يتضمنان ملخص لهذه النتائج.

الجدول (3)

نتائج اختبار (T) للعينة الثنائية للعوامل المؤثرة في فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات التي يعملون فيها بناءا على متغير جنس المبحوث

م	العوامل المؤثرة في إمكانات وفرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية	الجنس	العدد	وسط حسابي	انحراف معياري	قيمة (T)	أهمية (T)
1	اعتبارات تعود للجامعات (أمريكية أو غربيه) التي درس فيها الموظفين	ذكر أنثى	207 134	3.6908 3.9627	1.32601 1.28266	- 1.873	0.62
2	اعتبارات أمنية	ذكر أنثى	202 134	3.4673 3.7761	1.15052 1.14144	- 069	.945
3	الوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار	ذكر أنثى	200 129	3.6450 3.8837	1.03832 .87447	- 2.163	.031|*
4	الدعم والتمثيل العائلي والعشائري الذي يحظى به الموظف	ذكر أنثى	202 127	3.5809 3.9108	1.13651 1.02822	- 2.658	.008*
5	الإمكانات المادية والمالية والاقتصادية للموظف	ذكر أنثى	204 133	3.4412 3.6316	1.32853 1.17082	- 1.374	.179
6	الكفاءة والجدارة والخصائص القيادية والشخصية للموظف	ذكر أنثى	192 119	3.4197 3.2927	.75742 .80684	1.401	.162
7	الانتماءات الحزبية للموظف ومدى تأييده السياسي للمواقف الحكومية	ذكر أنثى	207 133	3.2488 3.3722	.92021 .84310	- 1.264	.214
8	أقدمية الموظف ومدة خدمة الموظف في مجال الخدمة العامة	ذكر أنثى	205 134	3.2780 3.0299	1.14436 1.23203	1.894	.059
9	عامل الصدفة والعشوائية	ذكر أنثى	206 132	2.7816 2.9773	1.30135 1.20727	- 1.387	.166
10	اعتبارات مستندة للتمثيل الجغرافي أو الديني أو القومي للموظف	ذكر أنثى	204 131	2.7500 2.8982	1.111771 1.03188	- 1.224	.222

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)

الجدول (4)

نتائج اختبار (T) للعينة الثنائية للعوامل المؤثرة في فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات التي يعملون فيها بناءا على المستوى الإداري للمبحوث

م	العوامل المؤثرة في وفرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية	المستوى الإداري	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
1	الجامعات (أمريكية أو غربيه) التي درس فيها الموظفين	رئيس مرؤوس	173 167	4.0520 3.5449	1.14763 1.42570	3.619	.000*

م	العوامل المؤثرة في وفرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية	المستوى الإداري	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
2	اعتبارات أمنية	رئيس مرؤوس	169 166	3.8402 3.6988	1.06538 1.21839	1.132	.259
3	الوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار	رئيس مرؤوس	169 159	3.8047 3.6871	.97836 .98162	1.086	.278
4	الدعم والتمثيل العائلي والعشائري الذي يحظى به الموظف	رئيس مرؤوس	169 159	3.7870 3.6247	1.01867 1.19171	1.328	.185
5	الإمكانات المادية والمالية والاقتصادية للموظف	رئيس مرؤوس	171 165	3.5556 3.4788	1.29730 1.26678	.553	.581
6	الكفاءة والجدارة والخصائص القيادية والشخصية للموظف	رئيس مرؤوس	161 149	3.4094 3.3233	.78773 .76963	.973	.331
7	الانتماءات الحزبية للموظف ودعمه وتأييده السياسي للمواقف الحكومية	رئيس مرؤوس	174 165	3.3161 3.2879	.88538 .89910	.291	.771
8	أقدمية الموظف ومدة خدمة الموظف في مجال الخدمة العامة	رئيس مرؤوس	172 166	3.1453 3.2229	1.20759 1.16190	.601 -	.548
9	عامل الصدفة والعشوائية	رئيس مرؤوس	170 167	2.9000 2.7964	1.20477 1.32873	.750	.454
10	اعتبارات مستندة للتمثيل الجغرافي أو الديني أو القومي للموظف	رئيس مرؤوس	170 164	2.8333 2.7846	.99720 1.16863	.411	.681

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (3) إلى وجود فروق معنوية مهمة لتأثير كل من عاملي الوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار، والدعم والتمثيل العائلي والعشائري الذي يحظى به الموظفون على فرصهم في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات والدوائر التي يعملون فيها، تعزى إلى جنس الموظف، وقد جاءت الفروق في الحالتين لصالح الإناث. وقد بلغت متوسطات إجابات المبحوثين على العامل المتعلق بالوساطة والمحسوبية (3.6450)، و (3.8837) (للذكور والإناث على التوالي، في حين بلغت هذه المتوسطات (3.5809)، و (3.9108) لكل من الذكور والإناث فيما يتصل بعامل الدعم والتمثيل العائلي والعشائري الذي يحظى به الموظف.ويمكن أن تعزى هذه الفروق إلى أن الموظفات الإناث أكثر حساسية وتلمساً وتأثراً بهذين الاعتبارين، نظراً لعدم وجود فرص متكافئة بين الجنسين في إشغال الوظائف القيادية في الأجهزة الحكومية، على الرغم من أن أنظمة

الخدمة المدنية والتشريعات الخاصة بالتعيين والترقية للمواقع الإدارية والقيادية لا تميز بين الموظفين على أساس الجنس.مما يؤكد هذا التفسير وجود علاقة ارتباط مهمة إحصائياً بين متغيري الجنس والمستوى الإداري ولصالح الذكور من الموظفين، حيث تبين أن (58%) من عينة الذكور هم من فئة الرؤساء مقارنة مع (41%) من نظرائهم من الإناث.من ناحية أخرى لم تبين نتائج اختبار (T) أي فروق معنوية مهمة في تقدير المبحوثين لتأثير العوامل الثمانية الأخرى على فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية، تعزى إلى جنس المبحوث، مما يؤشر إلى أن تأثير هذه العوامل حقيقي وواقعي، ويستشعره الموظفون بغض النظر عما إذا كانوا ذكورا أو إناثا.وفي السياق ذاته تبين أن هناك فروقاً معنوية مهمة في تقدير المبحوثين لتأثير الدراسة والتخرج من جامعات غربية أو أوروبية على فرصهم، في الوصول إلى المواقع القيادية في الأجهزة الحكومية.وتشير البيانات الواردة في الجدول (4) إلى أن الرؤساء يعتقدون بأن الدراسة والتخرج من جامعات ومعاهد أمريكية أو غربية له تأثير إيجابي أكبر على فرص الموظفين في الوصول إلى المواقع القيادية في المنظمات البيروقراطية الحكومية، مقارنة مع زملائهم من المرؤوسين.وقد بلغت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين من الرؤساء والمرؤوسين (4.0520) ، (3.5449) على التوالي، ولعل مرد ذلك الاطلاع الأكبر للرؤساء بحكم مواقعهم الإشرافية، مقارنة بالمرؤوسين، على خلفيات زملائهم الذين يتم ترقيتهم إلى المواقع القيادية ومؤهلاتهم، لا بل بحكم أنهم أنفسهم متأثرون إيجاباً، وربما بعضهم مستفيدون من الأفضلية التي يحظى بها خريجو الجامعات الأمريكية والغربية في الوصول للمواقع القيادية.وفيما يتعلق بالعوامل التسعة الأخرى المؤثرة في إمكانات وفرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية، فلم تشر النتائج إلى وجود فروق معنوية مهمة في تقدير المبحوثين لتأثير كل من هذه العوامل، تعزى إلى المستوى الإداري للمبحوث، مما يؤشر إلى إجماع المبحوثين على التأثير الحقيقي لهذه العوامل، بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية ومراتبهم الوظيفية.

◄ **ثالثا- اختبار الفرضيات الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة:** تشير هذه الفرضيات الأربعة إلى أن هنالك فروقاً معنوية مهمة في تقدير المبحوثين لمستوى تأثير كل من العوامل العشرة المعتمدة في هذا البحث على إمكانات الموظفين وفرصهم، في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات التي يعملون فيها، تعزى إلى كل من المسمى الوظيفي والمستوى التعليمي وأقدمية الموظف ومدة خدمته الحكومية وعمره.والجدول (10) يتضمن ملخصاً لنتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات المبحوثين للعوامل المؤثرة في إمكانات وفرص الموظفين، في الوصول للمواقع القيادية، تبعا للمتغيرات الوظيفية والشخصية المشار إليها أعلاه.

الجدول (5)

تحليل التباين الأحادي للعوامل المؤثرة في فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية بناء على المسمى الوظيفي للوظيفة التي يشغلها الموظف، ومستواه التعليمي، وأقدميته في الخدمة، وعمره.

م	العوامل المؤثرة في فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات التي يعملون فيها	المسمى الوظيفي للوظيفة		المستوى التعليمي		أقدمية الموظف		عمر الموظف	
		قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	الجامعات (أمريكية أو غربيه) التي درس فيها الموظف	3.495	.008*	.689	.559	.830	.478	3.667	.027*
2	اعتبارات أمنية	1.483	.207	.520	.669	.702	.552	1.456	.235
3	الوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار	7.382	.000*	1.560	.199	2.380	.070	2.069	.128
4	الدعم والتمثيل العائلي والعشائري للموظف	5.734	*.000	2.611	.051	.654	.581	1.710	.183
5	الإمكانات المادية والمالية والاقتصادية للموظف	4.469	*.002	1.988	.116	2.498	.060	1.758	.174
6	الكفاءة والجدارة والخصائص القيادية والشخصية للموظف	3.339	*.011	3.656	*.013	1.028	.380	5.437	*.005
7	الانتماء الحزبي للموظف وتأييده للمواقف الحكومية	1.688	.152	1.083	.357	.141	.935	.352	.704
8	مدة خدمة الموظف في مجال الخدمة العامة	1.986	.096	2.596	.052	4.792	*.003	13.921	*.000
9	عامل الصدفة والعشوائية	1.732	.143	.431	.731	.896	.443	.939	.392
10	اعتبارات التمثيل الجغرافي أو الديني أو القومي للموظف	2.681	*.032	.547	.650	1.290	.278	.941	.391

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)

يبين الجدول (5) وجود فروق معنوية مهمة في تقدير المبحوثين لتأثير بعض العوامل محور البحث على فرصهم في التعيين أو الترقية إلى المواقع القيادية، تبعاً لمسمياتهم الوظيفية، ومستوياتهم التعليمية، وأقدميتهم الوظيفية، وأعمارهم.**وفيما يأتي تفصيل لهذه النتائج**:

- **أولا- المسمى الوظيفي**: يبين الجدول (5) أن هناك فروقاً معنوية مهمة في تقدير

المبحوثين لمستوى تأثير ستة من العوامل العشرة محور البحث على فرصهم، في الوصول للمواقع القيادية في الأجهزة الحكومية، تبعاً لمسمياتهم الوظيفية.تتعلق هذه العوامل باعتبارات تعود للدراسة والتخرج من جامعات أمريكية أو غربية، والوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار، والدعم والتمثيل العائلي والعشائري الذي يحظى به الموظف، والإمكانات المادية والمالية والاقتصادية له، والكفاءة والجدارة والخصائص القيادية والشخصية للموظف، والاعتبارات المستندة للتمثيل الجغرافي أو الديني أو القومي للموظف.ولتحديد مواقع الفروق في إجابات المبحوثين اُستخدم اختبار (Fisher's LDC) والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

ملخص نتائج تحليل فيشر للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل المؤثرة في فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية في الأجهزة الحكومية بناء على المسمى الوظيفي للوظيفة

رقم	العامل	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبه	موظف تنفيذي
1	اعتبارات تعود للجامعات (أمريكية أو غربيه) التي درس فيها الموظفين	مدير	3.8966	-	-	-	*.009	-
		مساعد مدير	4.0000	-	-	-	*.014	-
		رئيس قسم	3.7821	-	-	-	*.005	-
		رئيس شعبه	3.0303	*.009	*.014	*.005	-	*.000
		موظف تنفيذي	3.9235	--	-	-	*.000	-
2	الوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار	مدير	3.6034	-	-	-	*.034	-
		مساعد مدير	3.4063	-	-	-		*.024
		رئيس قسم	3.6081	-	-	-	*.010	*.007
		رئيس شعبه	3.0909	*.034	-	*.010		*.000
		موظف تنفيذي	3.9671	-	*.024	*.007	*.000	-
3	الدعم والتمثيل العائلي والعشائري الذي يحظى به الموظف	مدير	3.3556	-	-	-	-	*.007
		مساعد مدير	3.3125	-	-	-	-	*.028
		رئيس قسم	3.6759	-	-	-	*.015	-
		رئيس شعبه	3.1212	-	-	*.015	-	*.000
		موظف تنفيذي	3.9337	*.007	*.028	-	*.000	-

رقم	العامل	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبه	موظف تنفيذي
4	الإمكانات المادية والمالية والاقتصادية للموظف	مدير	3.3333	-	-	-	-	-
		مساعد مدير	2.7143	-	-	-	-	*.003
		رئيس قسم	3.3247	-	-	-	-	*.012
		رئيس شعبه	3.1290	-	-	-	-	*.010
		موظف تنفيذي	3.7541		*.003	*.012	*.010	-
5	الكفاءة والجدارة والخصائص القيادية والشخصية للموظف	مدير	3.6728	-	-	-	-	*.009
		مساعد مدير	3.4940	-	-	-	-	-
		رئيس قسم	3.3761	-	-	-	-	-
		رئيس شعبه	3.6897	-	-	-	-	*.005
		موظف تنفيذي	3.2540	*.009	-	-	*.005	-
6	اعتبارات مستندة للتمثيل الجغرافي أو الديني أو القومي للموظف	مدير	2.2976	-	-	*.009	-	*.007
		مساعد مدير	2.6190	-	-	-	-	-
		رئيس قسم	2.9231	*.009	-	-	-	-
		رئيس شعبه	2.5455	-	-	-	-	-
		موظف تنفيذي	2.8944	*.007	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (6) أن مواقع الفروق لتأثير الدراسة في جامعات أمريكية أو غربية على فرص الموظفين، في الوصول لمواقع قيادية في الأجهزة التي يعملون فيها، هي بين فئة مسمى مدير ومساعد مدير ورئيس قسم من جهة ومسمى رئيس شعبة من جهة أخرى، ولصالح فئات مدير ومساعد مدير ورئيس قسم.وهذه النتيجة في الحقيقة تؤكد أن خريجي الجامعات الأمريكية أو الغربية لهم فرص أكبر من فرص نظرائهم خريجي الجامعات غير الأمريكية والغربية في الوصول إلى المواقع القيادية.من ناحية أخرى تبين أن مواقع الفروق هي بين رئيس شعبة وموظف تنفيذي ولصالح الأخير.وقد يعزى ذلك إلى أن الموظفين التنفيذيين أكثر تلمساً وإحساساً بالوضع التفضيلي لزملائهم من خريجي الجامعات الأمريكية والغربية، نظراً لتقدمهم عليهم في الوصول للمواقع القيادية والإدارية.

وفيما يتعلق بعامل الوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار، فقد جاءت مواقع الفروق بين مسمى رئيس شعبة من جهة وكل من مدير ورئيس قسم من جهة أخرى، ولصالح مدير ورئيس قسم.أما النتيجة الأبرز لمواقع الفروق، فقد جاءت بين مسميات مساعد مدير ورئيس قسم ورئيس شعبة من جهة وموظف تنفيذي من جهة أخرى، ولصالح موظف تنفيذي.وهذه النتيجة تشير بشكل جلي إلى أن الموظفين التنفيذيين ممن لا يشغلون مواقع إدارية يشعرون أكثر من نظرائهم، من مساعدي المديرين ورؤساء الأقسام والشعب، بأن الوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار تشكل عوامل مهمة في الوصول للمواقع القيادية.وفيما يتعلق بتأثير عامل الدعم والتمثيل العائلي والعشائري الذي يحظى به الموظف على فرصه في الوصول للمواقع القيادية في الأجهزة الحكومية، فقد بينت نتائج اختبار فيشر أن مواقع هذه الفروق هي بين مسمى رئيس قسم ورئيس شعبة، ولصالح رئيس قسم.أما النتيجة الأبرز فقد تجلت في الفروق بين فئات مدير ومساعد مدير ورئيس شعبة من جهة ومسمى موظف تنفيذي من جهة أخرى، ولصالح موظف تنفيذي، مما يؤشر إلى تلمس وقناعة هذه الفئة، التي تشكل النسبة الأكبر من حيث عدد العاملين في الدوائر الحكومية، بتأثير اعتبارات الدعم والتمثيل العائلي والعشائري على فرص الموظفين في التقدم الوظيفي وتبوئهم للمواقع القيادية.من جانب آخر أظهرت نتائج تحليل فيشر للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لتأثير الإمكانات المادية والمالية والاقتصادية للموظف على فرصه، في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات والدوائر الحكومية، أن مواقع الفروق في الإجابات كانت بين الموظفين من فئات مساعد مدير ورئيس قسم ورئيس شعبة من جهة وفئة موظف تنفيذي من جهة أخرى، ولصالح الفئة الأخيرة.يمكن أن يكون مرد ذلك إلى تلمس واقعي من قبل الموظفين التنفيذيين، الذين يكونون غالبا أقل من حيث إمكاناتهم المالية والاقتصادية لتأثير الملاءة المادية والمالية لزملائهم الموظفين الذين ترقوا إلى مواقع قيادية في الوزارات التي يعملون فيها.وفي الوقت الذي باتت العلاقة بين المال وتقلد المواقع السياسية مألوفة ومعروفة في كثير من دول العالم، ومن ضمنها الأردن، فيبدو أن هذه العلاقة تجد طريقها إلى المنظمات الإدارية الحكومية، وربما تتجسد من خلال الدور الذي يؤديه المال والقدرة الاقتصادية للموظف في إقامة علاقات اجتماعية مع الرؤساء وأهل السلطة، إضافة إلى دور هذا المال في التأثير، أصلا، على لياقة ومظهر الموظف ونوعية تعليمه والدولة التي درس فيها والجامعة التي تخرج منها.وفي سياق تأثير عامل الكفاءة والجدارة والخصائص القيادية والشخصية للموظف على فرصه في التعيين والترقي إلى المواقع القيادية في الوزارة التي يعمل فيها، تبين أن مواقع الفروق في تقديرات المبحوثين تركزت بين مسمى موظف تنفيذي من جهة

وكل من مسمى مدير ورئيس شعبة من جهة أخرى، ولصالح الفئتين الأخيرتين.هذه النتيجة تبرز الهوة بين تفكير وتقدير الموظفين الفنيين والمديرن ورؤساء الشعب في مدى تأثير عامل الجدارة والكفاءة في التقدم الوظيفي والترقي لمواقع قيادية.فالموظفون التنفيذيون، وهم يشكلون الغالبية الساحقة من العاملين في الأجهزة الحكومية، يستشعرون أن الجدارة ليست العامل الأهم والمؤثر في تقلد المواقع القيادية في الأجهزة الحكومية، في حين أنه من الطبيعي أن يكون الموظفون من فئة المديرين ورؤساء الشعب أكثر تقديراً واعتقاداً بتأثير الجدارة على التقدم الوظيفي، لكونهم مستفيدين من هذا الوضع.أخيراً أشارت نتائج تحليل فيشر إلى أن مواقع الفروق في تقدير المبحوثين لتأثير الاعتبارات المستندة للتمثيل الجغرافي أو الديني أو القومي للموظف على فرص وصوله للمواقع القيادية، قد تركزت بين مسمى مدير من جهة ومسميات رئيس قسم وموظف تنفيذي من جهة أخرى، ولصالح موظف تنفيذي.وفي الوقت الذي احتل فيه هذا العامل الترتيب الأخير بالنسبة للعوامل العشرة محور الدراسة، وبمستوى تأثير متوسط على التقدم الوظيفي، للموظف فإن الموظفين التنفيذيين يشعرون ويلمسون، وربما متأثرون سلباً بنتائج تأثير التمثيل الجغرافي والديني والقومي على فرص بعض الموظفين، في الوصول للمواقع القيادية في وزاراتهم، حيث يتم القفز على حقوقهم الوظيفية وجدارتهم، لأغراض تمثيل بعض الفئات بناء على أعراقهم أو طوائفهم الدينية أو مناطقهم الجغرافية.

- **ثانيا- المستوى التعليمي للموظف**: يشير الجدول (5) إلى عدم وجود فروق معنوية مهمة في تقدير المبحوثين لمستوى تأثير تسعة من العوامل العشرة محور البحث على فرصهم، في الوصول للمواقع القيادية في الأجهزة الحكومية، تبعاً لمستوياتهم التعليمية، مما يؤشر إلى إجماع المبحوثين على التأثير الحقيقي لهذه العوامل على فرص الموظفين، في الوصول للمواقع القيادية، بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية، وعليه فإن هذه النتائج لا توفر دعماً كافياً للفرضية المتعلقة بهذا الموضوع.أما العامل الوحيد الذي تبين فيه اختلاف مهم إحصائياً في تقدير المبحوثين لمستوى تأثيره على فرص الموظفين، في الترقي إلى مناصب قيادية، تبعا لمستويات تعليمهم، فهو ذو صلة بالكفاءة والخصائص القيادية والشخصية للموظف.ولبيان مواقع هذه الفروق اُستخدم اختبار فيشر والجدول التالي يلخص النتائج:

الجدول (7)

نتائج تحليل فيشر للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتأثير عامل الكفاءة على فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات حسب متغير المستوى العلمي للموظف.

م	المؤهل العلمي	متوسط حسابي	ثانوية عامه أو أقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير أو أعلى
1	ثانوية عامه أو أقل	3.6134	-	-	*.020	.050*

م	المؤهل العلمي	متوسط حسابي	ثانوية عامه أو أقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير أو أعلى
2	دبلوم متوسط/ كلية	3.3038	-	-	-	*.032
3	بكالوريوس	3.2847	*.020	-	-	*.010
4	ماجستير أو أعلى	3.6404	.050*	*.32	*.010	-

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)

يظهر الجدول (7) أن مواقع الفروق في تقدير المبحوثين لتأثير عامل الجدارة والكفاءة على إمكانات الموظفين، وفرصهم في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات، تركزت بشكل رئيس بين حملة مؤهل ماجستير أو أعلى من جهة والمبحوثين من ذوي مؤهلات الثانوية العامة فما دون والدبلوم المتوسط، والبكالوريوس من جهة أخرى، ولصالح الموظفين من حملة الماجستير، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى المستوى التخصصي العالي لهذه الفئة ممن أكملوا دراساتهم العليا، إضافة إلى الطابع الفني الذي عادة ما تتسم به هذه التخصصات، حيث تؤدي القدرات والكفاءات الفنية والتخصصية دوراً أكبر في تطور الموظفين وتقدمهم وإشغالهم للمواقع القيادية في الدوائر التي يعملون فيها مقارنة بزملائهم من الموظفين من حملة شهادات البكالوريوس فما دون.يظهر الجدول (7) فروقاً في إجابات المبحوثين بين حملة مؤهل البكالوريوس والمبحوثين من ذوي المؤهلات الثانوية العامة أو أقل ولصالح الفئة الأخيرة.ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الطبيعة اليدوية والحرفية أو الخدمية البسيطة للمهمَّات التي يمارسها الموظفون من حملة مؤهل الثانوية العامة فما دون، والتي عادة ما يتم التركيز فيها على القدرات اليدوية أو الفنية أو السلوكية أو القيادية عند النظر في التعيين في المواقع القيادية.

- **ثالثا- أقدمية الموظف في الخدمة الحكومية**: يشير الجدول (5) إلى عدم وجود فروق معنوية مهمة، في تقدير المبحوثين لمستوى تأثير تسعة من العوامل العشرة محور البحث على فرصهم، في الوصول للمواقع القيادية في الأجهزة الحكومية، تبعاً لأقدميتهم في الخدمة الحكومية، مما يؤشر إلى إجماع المبحوثين على التأثير الحقيقي لهذه العوامل على إمكانات الموظفين، وفرصهم في الوصول للمواقع القيادية، بغض النظر عن مدة خدمتهم في الدوائر الحكومية، عليه فإن هذه النتائج لا توفر دعماً كافياً للفرضية المتعلقة بهذا الشأن.واللافت للنظر أن العامل الوحيد الذي أوضح تباينا في تقدير المبحوثين لتأثيره على إمكانات الموظفين وفرصهم في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات التي يعملون فيها، تبعا لأقدميتهم في الخدمة الحكومية، يعود للأقدمية في الخدمة الحكومية.ولبيان مواقع هذه الفروق في إجابات المبحوثين تم استخدام اختبار فيشر والجدول (8) يلخص النتائج:

الجدول (8)

نتائج تحليل فيشر للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتأثير عامل الأقدمية في الخدمة العامة على فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية حسب متغير مدة خدمة الموظف.

رقم م	مدة الخدمة الحكومية	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
1	5 سنوات فأقل	3.4495	-	-		|*.000
2	6 -10 سنوات	3.2048	-	-	-	*.031
3	11 -15 سنة	3.1579		-	-	-
4	16سنة فأكثر	3.8202	*.000	*.31	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05)

يبين الجدول (8) أن مواقع الفروق في تقدير المبحوثين لتأثير الأقدمية على إمكانات وفرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية في الوزارات التي يعملون فيها، تركزت بين المبحوثين من فئات الخدمة "5 سنوات فأقل" و " 6-10 " سنوات من جهة، والمبحوثين ممن بلغت مجمل خدمتهم الحكومية 16 سنة فأكثر من جهة أخرى، ولصالح الفئة الأخيرة. ويمكن أن تعزى هذه النتائج إلى كون نظام الخدمة المدنية في الأردن يربط بين الترقي للفئات الوظيفية العليا ومدة الخدمة، وهذا بالطبع يشكل عاملاً من العوامل المؤثرة في التعيين أو الترقية إلى الوظائف القيادية في الأجهزة الحكومية، لأن إشغال هذه الوظائف القيادية مرتبط أيضا بالفئة الوظيفية التي ينتمي إليها الموظف.

- **رابعا- العمر**: يشير الجدول (5) إلى عدم وجود فروق معنوية مهمة في تقدير المبحوثين لمستوى تأثير سبعة من العوامل العشرة محور البحث على فرصهم، في الوصول للمواقع القيادية، في الأجهزة الحكومية، تبعاً لفئاتهم العمرية، مما يؤشر إلى إجماع المبحوثين على التأثير الحقيقي لهذه العوامل على فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية بغض النظر عن شرائحهم العمرية، عليه فإن هذه النتائج لا توفر دعماً كافياً للفرضية المتعلقة بهذا الشأن.ومن جهة أخرى يظهر الجدول (5) فروقاً معنوية مهمة في تقدير المبحوثين لمستوى تأثير ثلاثة من العوامل العشرة محور الدراسة على فرصهم، في الوصول للمواقع القيادية في الأجهزة الحكومية، تبعا لشرائحهم العمرية.وتتعلق هذه العوامل باعتبارات تعود للدراسة والتخرج من جامعات أمريكية أو غربية، والكفاءة والخصائص القيادية والشخصية للموظف، وأقدمية الموظف في الخدمة العامة.ولتحديد مواقع الفروق في إجابات المبحوثين تم استخدام اختبار (Fisher's LDC) والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

نتائج تحليل فيشر للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين للعوامل المؤثرة في فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية حسب متغير العمر.

م	العامل	عمر الموظف	وسط حسابي	18-30 سنة	31-40 سنة	أكثر من 40 سنة
1	الجامعات (أمريكية أو غربيه) التي درس فيها الموظفين	18 -30 سنة	3.5185	-	*.013	*.029
		31 -40 سنة	3.9444	*.013	-	
		أكثر من 40 سنة	3.9074	*.029	-	-
2	الكفاءة والجدارة والخصائص القيادية والشخصية للموظف	18 -30 سنة	3.5490	-	-	*.001
		31 -40 سنة	3.3761	-	-	-
		أكثر من 40 سنة	3.1892	*.001	-	-
3	أقدمية الموظف ومدة خدمة الموظف في مجال الخدمة العامة	18 -30 سنة	3.6147	-	*.001	*.000
		31 -40 سنة	3.1210	*.001	-	*.036
		أكثر من 40 سنة	2.18037	*.000	*.036	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر الجدول (9) فروقاً واضحة بين تقدير المبحوثين لتأثير الدراسة والتخرج من جامعات أمريكية أو غربية على فرص الموظفين، في إشغال الوظائف القيادية في الأجهزة الحكومية، تعزى إلى شرائحهم العمرية، قد تركزت مواقع هذه الفروق بين الفئة العمرية "18-30" سنة من جهة، وكل من الفئتين العمريتين "31-40" و "أكثر من 40 سنة" من جهة أخرى، ولصالح الفئتين العمريتين الأخيرتين. وبمعنى آخر فإن المبحوثين ممن تزيد أعمارهم عن 31 سنة يعتقدون بأن الموظفين المتخرجين من جامعات أمريكية أو غربية لهم فرص أكبر من نظرائهم من خريجي الجامعات الأخرى، في الوصول للمواقع القيادية في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى كون الموظفين ممن تزيد أعمارهم عن 31 سنة لديهم مدة خدمة أكبر في العمل الحكومي، وبالتالي هم أكثر اطلاعا وربما أكثر تأثراً، مقارنة بزملائهم الأصغر عمراً، والأقصر خدمة في العمل الحكومي، بواقع الفرص الأكبر التي يحظى بها المتخرجون من الجامعات الأمريكية والغربية في تقلد المواقع القيادية في الأجهزة الحكومية. وفيما يتعلق بتأثير الكفاءة والخصائص القيادية والشخصية للموظف على فرصه في الوصول للمواقع القيادية، ويظهر الجدول (9) فروقاً في تأثير هذا العامل تركزت تحديداً بين المبحوثين ممن تزيد أعمارهم عن 40 سنة

والمبحوثين من الفئة العمرية "18– 30" سنة ولصالح الفئة الأخيرة، ولعل مدة الخدمة الأطول للمبحوثين الأكبر عمراً أتاحت لهم مزيداً من المعلومات والتجارب والاطلاع عن كثب على التأثير المنخفض لعوامل الكفاءة والجدارة على التقدم الوظيفي والترقية لوظائف قيادية مقارنة مع اعتبارات ومتغيرات أخرى.أخيرا تباينت تقديرات المبحوثين حول تأثير مدة خدمة الموظفين الحكومية على فرصهم في التقدم الوظيفي، وإشغال المواقع القيادية في الأجهزة الحكومية، تبعا لشرائحهم العمرية.ويشير الجدول (9) إلى أنه كلما زاد عمر الموظفين، كلما قل تقديرهم لتأثير عامل مدة خدمة الموظف على فرص ترقيه إلى مواقع قيادية.وفي حين تركزت مواقع الفروق بين جميع الفئات العمرية ولصالح الفئات الأصغر عمراً، فإن هذه الفروق كانت أكثر وضوحاً وتبايناً بين الفئتين العمريتين "18–30" سنة و "31–40" سنة من جهة، والفئة العمرية "أكثر من 40 سنة" من جهة أخرى، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين من الفئة العمرية "أكثر من 40 سنة" 2.18037 مقارنة بمتوسطات حسابية بلغت 3.6147 و 3.1210 للفئتين العمريتين "18–30" سنة و "31–40"سنة على التوالي.ويمكن أن يعزى هذا التباين إلى أن الفئات العمرية الأكبر عمراً هي نفسها الأكثر مدة في الخدمة، وبالتالي فهي أكثر تلمسا واطلاعا، من خلال ممارساتها ومشاهداتها الفعلية، على التأثير الأقل لعامل الأقدمية على إشغال المواقع القيادية.أما الموظفون الأصغر عمرا فهم يعتقدون أن مدة خدمة الموظف تؤدي دورا في تقدمه الوظيفي، وذلك وفقا للنصوص الواردة في أنظمة وتشريعات الخدمة المدنية، التي تربط بين الفئة الوظيفية التي ينتمي إليها الموظف والمستندة إلى مؤهلاته ومدة خدمته الوظيفية من جهة، وإشغاله للمواقع القيادية من جهة أخرى.

الخلاصة:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أبرز العوامل المؤثرة في التقدم الوظيفي، ووصول العاملين في الوزارات والدوائر الحكومية الأردنية للمواقع القيادية من وجهة نظرهم.وبينت النتائج أن العوامل التي تعود للتخرج من الجامعات الأمريكية والغربية، والاعتبارات الأمنية، والوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار، والدعم والتمثيل العائلي والعشائري الذي يحظى به الموظف، والإمكانات المادية والمالية والاقتصادية للموظف، شكلت أبرز العوامل المؤثرة في تعيين الموظفين وترقيتهم للمواقع القيادية في الأجهزة التي يعملون فيها.وقد سجلت الأبعاد الأربعة الأولى المشار إليها آنفا مستوى مرتفعا من التأثير، واحتلت الرتب الأربعة الأولى، في حين جاء ترتيب الإمكانات المادية والمالية للموظف في الموقع الخامس وبمستوى متوسط.ومن جانب أخر، جاء عامل الجدارة

والكفاءة والخصائص القيادية والشخصية للموظف في المرتبة السادسة، من حيث التأثير في تقدم الموظفين وإشغالهم للمواقع القيادية، متبوعا بالعامل المتصل بالانتماءات الحزبية للموظف ومدى تأييده السياسي للمواقف الحكومية، يليه أقدمية الموظف ومدة خدمته الحكومية.وقد جاء بعد التمثيل الجغرافي أو الديني أو القومي في الترتيب الأخير، من حيث تأثيره على فرص الموظفين في الوصول للمواقع القيادية في حين لم يتبين أن عامل الصدفة والعشوائية ذو تأثير معنوي على إشغال الموظفين لمثل هذه المواقع.وبينت نتائج الدراسة بعض الاختلافات في تقدير المبحوثين لتأثير العوامل محل البحث على فرص الموظفين، في الوصول للمواقع القيادية، تبعا للاختلافات في المسمى الوظيفي للمبحوثين، الذي اتضح تأثيره على تقديرهم لتأثير خمسة من العوامل العشرة موضع الدراسة على فرص الموظفين، لإشغال مواقع قيادية في دوائرهم.ومن ناحية أخرى لم تتضمن نتائج الدراسة دعماً كافياً للفرضيات المتصلة بتأثير الخصائص المتصلة بالجنس والمستوى الإداري، والمستوى التعليمي، والأقدمية، والعمر، على احتمالات الموظفين وفرصهم لتقلد المواقع القيادية حيث إن معظم العوامل لم تسجل تبايناً في إجابات المبحوثين، تبعاً لهذه المتغيرات، في حين اقتصر تأثيرها على عامل واحد أو عاملين، باستثناء عامل العمر الذي كان له تأثير على تقدير المبحوثين لحجم تأثير ثلاثة عوامل تتعلق باعتبارات تعود للدراسة والتخرج من جامعات أمريكية أو غربية، والكفاءة والجدارة والخصائص القيادية والشخصية للموظف، وأقدمية الموظف ومدة خدمته.

إن أبرز النتائج اللافتة للنظر، التي ينبغي أن تكون محل اهتمام الباحثين وأصحاب القرار المتعلق بالإصلاح الإداري والسياسي في الأردن، هي أن عمليات التقدم الوظيفي وإشغال المواقع القيادية في الأجهزة الحكومية ليست مستندة، بشكل كاف، لأسس الجدارة والكفاءة والخصائص القيادية للعاملين في هذه الأجهزة، بقدر ما تتأثر بالاعتبارات التي تعود للجامعة التي تخرج منها الموظف والاعتبارات الأمنية والوساطة والمحسوبية والتزلف للرؤساء وأصحاب القرار، والتمثيل العشائري والإمكانات المالية للموظف، وكلها عوامل ليست ذات صلة بكفاءة الموظفين في إنجاز مهمَّات عملهم.إن المنظمات الحكومية منظمات تخصصية، تعمل على أسس فنية يتطلب أداء مهمَّاتها موظفين مؤهلين محترفين ومدربين، تحكم نموهم وتقدمهم الوظيفي وإشغالهم لمواقع قيادية منظومة تشريعات ولوائح تستند إلى مدى كفاءتهم وإنجازهم لواجباتهم، وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمات التي ينتمون إليها وغاياتها.ليست المنظمات الحكومية هيئات سياسية تمثيلية ليراعى فيها التمثيل العائلي والعشائري، كما أنها ليست منظمات عسكرية أو شرطية، ليكون الاعتبار والسجل الأمني للموظف المحدد الأبرز والأهم الذي يحكم مسيرته وتقدمه لإشغال وظائف

إدارية وقيادية في الأجهزة الحكومية.والمنظمات الحكومية أجهزة تخصصية تنفيذية منوط بها تحقيق الأهداف والغايات التي يضعها السياسيون وممثلو الشعب وإنجازها، وترجمة الاستراتيجيات والبرامج التي تتبناها وتقرها السلطات السياسية الشرعية، وبالتالي هي ليست المكان المناسب للتمثيل العائلي والعشائري، كما أن التدخل الأمني في تعيين الموظفين، أو الاعتراض على تعيينهم في المراكز القيادية، يحدث اختلالات كبيرة وضارة في مجمل الأداء العام لهذه المنظمات، من حيث وصول بعض الموظفين غير الأكفاء إلى القيادة، ناهيك عن التأثير السلبي العميق على سلوك المواطنة التنظيمية، وعلى الروح المعنوية، والانتماء التنظيمي للعاملين الجديرين بتقلد هذه المواقع، ولكنهم لم يتمكنوا من ذلك بسبب تدخل اعتبارات ليست ذات صلة بالأداء والكفاءة.إن تدخل عوامل واعتبارات الوساطة والمحسوبية والتزلف لأصحاب السلطة والنفوذ في فرص الموظفين، في التعيين والترقية للمواقع القيادية، يفسد أجواء العمل في هذه الأجهزة الحكومية، وينمي الشعور بالهامشية والسخط وعدم العدالة واللامبالاة، ويعزز سلوكيات منحرفة، مثل التراخي في العمل وعدم الإنجاز، وهدر المال العام، والأهم من ذلك يخلق أجواء من عدم الثقة ويفاقمها بين الرؤساء والمرؤوسين في هذه الأجهزة.إن تأثير مثل هذه الاعتبارات التي لا تستند للكفاءة في الحقيقة له انعكاسات سلبية كبيرة، لا على جهود الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد في الأجهزة الحكومية فقط، ولكن على مجمل جهود ومساعي الإصلاح السياسي في المملكة.إن شيوع الوساطة والمحسوبية والتزلف لصناع القرار، وتدخل اعتبارات أمنية وعائلية وعشائرية ومالية وغيرها في تعيينات وترقيات موظفين متخصصين وفنيين في المواقع القيادية، يخلق، بالتأكيد، شعوراً بالنقمة وانخفاض الأداء واللامبالاة بالعمل، مما ينعكس سلباً على سوية وكفاءة إنجاز معاملات المواطنين وقضاياهم، كما يؤدي إلى عدم رضا المواطنين عن نوعية ومستوى التعامل والاحترام والعناية التي يلقاها من الموظفين المحبطين، جراء حالة الظلم وعدم العدالة التي يشعرون بها.المواطنون ليسوا دوماً على اتصال مباشر بالسياسيين، وبخاصة في المجتمعات حديثة العهد بالديمقراطية، مثل الأردن، ولكنهم على مساس واتصال دائم ومستمر بالأجهزة الحكومية لإنجاز معاملاتهم، وعليه فإن عدم ثقتهم بهذه الأجهزة وعدم رضاهم عنها يترك ظلاله وانعكاساته على رضاهم أو عدم رضاهم عن مجمل أداء مؤسسات النظام السياسي.إن المطالبات الشعبية الكبيرة التي يشهدها الأردن في مجال الإصلاح الإداري والسياسي ومكافحة الفساد والمحسوبية والوساطة والتدخلات العائلية والعشائرية والأمنية في التعيينات في المواقع القيادية، في الوزارات والدوائر الحكومية، يستوجب من صناع القرار مراجعة عملية تعيين الموظفين وترقيتهم لإشغال مواقع قيادية، واتخاذ الضوابط والقرارات اللازمة للحد من

التدخلات والانتهاكات الواضحة لأسس الجدارة والكفاءة، التي تنص عليها القوانين والتشريعات الناظمة للخدمة المدنية.إن كثيراً مما ينبغي عمله في هذا السياق ربما ليس سن قوانين ولوائح جديدة، فالقوانين النافذة جيدة، وتتبنى أسس الجدارة والكفاءة أساساً للتعيين في الوظائف القيادية وغير القيادية، وما تشهده عملية التعيين في المواقع القيادية هو في الواقع انتهاك وتعدٍ على هذه القوانين، تمارسه، للأسف في كثير من الأحيان، جهات حكومية، استجابة لضغوط اجتماعية أو اعتبارات أمنية وسياسية وتمثيلية لفئات وشرائح اجتماعية بعينها.وعليه فإن وقف التدخل الأمني والسياسي في تعيين الموظفين وترقيتهم إلى المواقع القيادية، إضافة إلى تعزيز الشفافية في عملية التعيين هذه وجعلها معلنة ومفتوحة للتنافس، وتعزيز مؤسسات المسائلة ودعمها، هي من ضمن الضوابط والإجراءات التي يمكن للحكومة أن تتخذها للحد من الانتهاكات لأسس الجدارة والكفاءة في تعيين الموظفين وترقيتهم إلى المواقع القيادية.إن جهود الإصلاح والتطوير الإداري والسياسي ستظل تعاني من الشكلية وانخفاض الفاعلية، ما لم تستهدف هذه الجهود والمساعي تعزيز مسارات وأسس الجدارة والكفاءة التي ينبغي أن يتم بموجبها تعيين وترقية القيادات في الأجهزة الحكومية.

المصادر والمراجع:

أولاً ـ المراجع العربية:

1. أبوسن، أحمد وآخرون (1988) . الإدارة العامة في الإمارات العربية المتحدة. العين، الإمارات العربية المتحدة، ص، 182.

2. الخصاونة، أنيس (2009) . الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر الموظفين الحكوميين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة) ، مجلد 23، العدد 1، 37-83.

3. الذنيبات، محمد (1998) إشكالية الأداء الإداري في البلاد العربية بين الواقع والمطلوب، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد 3، عدد 4، ص ص 275-314

4. المعايطة، إيمان عبدا لكريم (2005) . الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الأداء الوظيفي: وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، ص 125.

5. جوزيف سويترز، وتسما موسي تكليمايكل (2004) . الإدارة العامة في الدول النامية: ملاحظات حول الوضع في اريتريا، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد 70، عدد 2، 45-63.

6. جومين، هنري (1998) . تطبيق الإصلاح الإداري في أمريكا اللاتينية. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد 3، عدد 3-4، 25-50.

7. إسلام، ناصر (2004) . الثقافة الإدارية في باكستان: الواسطة والمتملقون والسلطة والجماعية. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد 9، عدد 4، 185-215.

8. قاسم قاسم، وعبدا لرحيم شاهين (1994) . تطوير أداء القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة العلوم الاجتماعية، الرياض، مجلد 12، عدد 45، ص ص 110-132.

ثانياً ـ المراجع الأجنبية:

1. *Heady, Ferrel. (1991) Public Administration: a Comparative Perspective. New York, Marcel Dekker, (fourth edition) , pp168- 169.*
2. *Khassawneh, Anis S. (1993) Administrative Elite in Jordan: A Study of the Social Background Characteristics and Career Patterns of Secretary Generals During the Period 1950- 1991, Journal of king Saud University, Admin. Sci ,Vol. 5 91- 122.*
3. *Khassawneh, Anis S. (1994) Superior- Subordinate Relationship in Government Organizations in Jordan: Implications for Administrative Change and Development. Dirasat, Vol. 21 A, No. 3,61- 90.*
4. *Khassawneh, Anis S. "Obstacles to Administrative Reform and Development in Central Government Organizations in Jordan: Civil Servants View". Mutah Journal for Research and Studies: Humanities and Social Sciences Series,14. No. 3 (1999) ,pp37- 39.*
5. *Riggs , Fred, W. (1964) Administration in the Developing Countries. Boston: Houghton Mifflin Company, pp230- 273.*
6. *Robbins, Stephen P. and Judge Timothy A. (2007) Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Education , Inc. , pp400- 440.*
7. *Tummala, Krishna K. (1982) Administrative Systems Abroad. Washington , D. C: University Press Of America, Inc. , p16.*